



PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN OLEH KEPALA CABANG DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM CABANG MAJALENGKA

Oleh :

Dr. Hj. Atik Kartikah, Dra, M.Si.

ABSTRAK

Hasil pembangunan harus benar-benar dapat dirasakan oleh seluruh rakyat Indonesia, baik itu pembangunan yang dilaksanakan di Pusat maupun di daerah. Dengan semakin meningkatnya pembangunan di daerah serta meningkatnya jumlah penduduk, maka kebutuhan masyarakat akan air minum juga semakin meningkat baik kuantitas maupun kualitas.

Guna memenuhi kebutuhan air bersih di Kabupaten Majalengka, pemerintah daerah memandang perlu untuk membentuk suatu organisasi yang mengelola air bersih dalam rangka memenuhi kebutuhan sehari-hari terutama air minum. Untuk itu dibentuk Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Cabang Kabupaten Majalengka.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan pada kantor PDAM Cabang Majalengka, ternyata prestasi kerja pegawai masih rendah. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih adanya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya baru mencapai 50% belum optimalnya pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan masih adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaan.

Dari permasalahan tersebut, penulis mencoba untuk mengetahui lebih mendalam tentang pelaksanaan kepemimpinan yang berkaitan dengan prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka yang selanjutnya penulis tuangkan hasil penelitian itu sebagai karya ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul “Pelaksanaan Kepemimpinan Oleh Kepala Cabang Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Cabang Majalengka.

Selanjutnya hipotesis yang penulis ajukan adalah “Jika pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang berdasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan, maka prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka meningkat”.

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif analisis dan teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara observasi, wawancara, dan penyebaran angket. Adapun yang dijadikan sampel sebanyak 15 orang pegawai dengan cara teknik sampling jenuh.

Pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang dalam kaitannya dengan prestasi kerja pegawai dapat dilihat dari hasil analisa teknik-teknik kepemimpinan yang sudah dilaksanakan dengan cukup yaitu teknik pematangan/penyiapan pengikut, teknik menjadi teladan dan teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok, tetapi semua teknik itu perlu ditingkatkan lagi. Sedangkan teknik yang belum dilaksanakan dengan baik yaitu teknik human relations, teknik persuasi dan pemberian perintah, dan teknik penyediaan fasilitas-fasilitas.

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional yang dilaksanakan pada semua aspek kehidupan diselenggarakan secara berencana, menyeluruh, terpadu, terarah, bertahap

dan berlanjut. Hal ini akan memacu peningkatan kemampuan nasional dalam rangka mewujudkan kehidupan masyarakat Indonesia yang adil, damai, makmur dan sejahtera.



Dalam pasal 33 ayat 3 UUD 1945 dinyatakan bahwa : “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

Dari uraian di atas dijelaskan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung dalam bumi Indonesia ini adalah pokok-pokok kemakmuran rakyat, oleh sebab itu harus dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Pembangunan dan hasil-hasilnya harus benar-benar dapat dirasakan oleh seluruh warga negara Indonesia, baik itu pembangunan yang dilaksanakan di pusat maupun di daerah. Dengan semakin meningkatnya pembangunan di daerah serta semakin meningkatnya jumlah penduduk, maka kebutuhan masyarakat akan air minum juga semakin meningkat baik kuantitas maupun kualitas.

Guna memenuhi kebutuhan air bersih di Kabupaten Majalengka, pemerintah memandang perlu untuk membentuk suatu organisasi yang mengelola air bersih dalam rangka memenuhi kebutuhan sehari-hari terutama air minum. Untuk itu dibentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Majalengka dan dalam rangka pelayanan air minum di kecamatan majalengka dibentuk PDAM Cabang Majalengka yang berkedudukan di bawah PDAM Pusat Kabupaten Majalengka.

Dalam melaksanakan mekanisme kerja pada PDAM Cabang Majalengka, Kepala Cabang selaku pimpinan harus dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak baik sumber daya manusia, dana, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi seperti halnya Kepala Cabang yang bertugas memimpin PDAM Cabang Majalengka .

Pimpinan harus dapat mengarahkan dan membimbing para pegawainya guna meningkatkan, disamping itu pimpinan dituntut untuk memberikan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Penilaian terhadap prestasi kerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi kerja yang dicapai pegawainya itu baik, sedang atau kurang . Penilaian prestasi kerja pegawai akan lebih dan berguna bagi organisasi untuk menetapkan prestasi kerja penting bagi organisasi untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya. Dengan penilaian prestasi kerja berarti pegawai mendapat perhatian dari pimpinan sehingga mendorong mereka bergairah dalam bekerja dan pada akhirnya prestasi kerja pegawai akan lebih meningkat .

Seorang pimpinan tidak begitu saja menyamakan pegawainya dengan unsur-unsur lain yang dimiliki organisasi karena pada dasarnya pegawai dalam melaksanakan tugasnya mempunyai keinginan agar dirinya dihargai dan dinilai sebagai seorang manusia yang ingin selalu mempertahankan nilai-nilai kemanusiannya. Mereka tidak ingin diperlakukan seperti mesin penggerak yang kaku. Sehingga harus tercipta interaksi yang baik antara pimpinan dan pegawai sehingga dapat melahirkan sikap yang positif dari

pegawai dan akan timbul perasaan memiliki dalam organisasi, dapat memperkokoh kehidupan organisasi, dan terdapat perasaan puas dalam pelaksanaan kerja. Dengan demikian, tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan observasi yang dilakukan penyusun, ternyata keadaan prestasi kerja pegawai pada PDAM Cabang Majalengka masih rendah. Kecendrungan penyusun terhadap masalah di atas dilandasi oleh indikator - indikator yang timbul, yaitu:

1. Masih ada sebagian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya belum melaksanakannya secara optimal, contohnya pegawai telat dalam memberikan laporan .
2. Masih adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaan, yang pada akhirnya pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya, seperti terlambatnya pembuatan laporan-laporan.

Permasalahan tersebut diduga disebabkan karena, Kepala Cabang dalam melaksanakan kepemimpinannya belum optimal khususnya dalam penerapan teknik-teknik kepemimpinan, hal ini dapat dilihat pada hal-hal sebagai berikut :

1. Kepala Cabang Majalengka belum berusaha untuk memperlakukan pegawai sebagai manusia seutuhnya dengan cara memberikan penghargaan baik materiil maupun non materiil.
2. Kepala Cabang Majalengka belum optimal dalam melakukan persuasi yaitu mengajak pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dan pemberian perintah dimana dalam melakukan perintah harus tegas dan jelas.

3. Kepala Cabang Majalengka belum optimal dalam menyediakan sarana dan prasarana kerja.

Rumusan Masalah

Dari uraian diatas selanjutnya penyusun mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang Majalengka dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Cabang Majalengka.
2. Bagaimana hambatan-hambatan pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang Majalengka dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada PDAM Cabang Majalengka.
3. Bagaimana upaya-upaya Kepala Cabang Majalengka dalam mengatasi hambatan-hambatan pelaksanaan kepemimpinan.

Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Cabang Majalengka.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor hambatan Perusahaan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai pada daerah air Minum(PDAM) Cabang Majalengka.
3. Untuk mengetahui upaya-upaya Kepala Cabang Majalengka dalam mengatasi hambatan-hambatan pelaksanaan kepemimpinan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat (manusia dan alat-alat lainnya) dalam suatu organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas dalam organisasi tersebut.

Pada hakekatnya seorang administrator/manajer adalah pemimpin, maka yang dimaksud dengan seorang pemimpin ialah setiap orang yang mempunyai bawahan. Sukses atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh orang-orang yang menjadi atasan itu. Sebaliknya sukses atau tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya, terutama tidak ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis (*technical skill*) yang dimilikinya, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (*managerial skill*). Dalam hubungan ini perlu di tekankan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang digariskan.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa kepemimpinan itu pada dasarnya merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain agar mau bekerja

dengan senang hati dan ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan sebelumnya.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai pengertian kepemimpinan, penyusun akan mengemukakan beberapa pendapat para ahli diantaranya pendapat Dalton McFarland yang dikutip oleh Handyaningrat dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”, yaitu:

“Kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. (1996 : 64).

Selanjutnya menurut George R. Terry yang dikutip oleh Sugandha dalam bukunya “Kepemimpinan didalam Administrasi”, mengemukakan : “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar suka berusaha mencapai tujuan kelompok”. (1986 : 64).

Sedangkan menurut Siagian dalam bukunya “Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi” menyatakan mengenai pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut :

“Kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi”. (1988 : 24).

Sedangkan menurut Kartono dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” yaitu : “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”. (2002 : 49)

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada kepemimpinan terdapat unsur-unsur :

1. Kepemimpinan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
2. Kemampuan mengarahkan/menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
3. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan seorang pimpinan harus memahami dan mengetahui tentang tipe-tipe kepemimpinan mana yang harus dilaksanakan, agar dapat mencapai hasil yang optimal. Mengenai tipe-tipe kepemimpinan Siagian dalam bukunya “Filsafat Administrasi” mengemukakan sebagai berikut :

1. Tipe Otokratis
2. Tipe Militeristis
3. Tipe Paternalistis
4. Tipe Kharismatis
5. Tipe Demokratis.

(1982 : 41)

Apabila seorang pimpinan telah memahami setiap tipe kepemimpinan tersebut diatas, maka dalam situasi apapun pimpinan akan mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan baik. Seorang pimpinan dapat menyesuaikan tipe kepemimpinan yang harus digunakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi.

Teknik-teknik Kepemimpinan

Dalam pelaksanaan kepemimpinan, seorang pemimpin

harus berusaha untuk meningkatkan kecakapan, kemampuan serta pengetahuan para pegawai sehingga pada akhirnya tujuan daripada organisasi akan tercapai. Untuk pencapaian pelaksanaan kepemimpinan yang optimal, maka seorang pemimpin harus memperhatikan teknik-teknik kepemimpinan dalam pelaksanaan kepemimpinannya.

Mengenai teknik-teknik kepemimpinan, Pamudji dalam bukunya “Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia” mengemukakan sebagai berikut:

1. Teknik Pematangan/Penyiapan Pengikut
2. Teknik *Human Relations*
3. Teknik Menjadi Teladan
4. Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah
5. Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang Cocok
6. Teknik Penyediaan Fasilitas-fasilitas

(1982 : 114)

Penjelasan lebih lanjut tentang teknik-teknik kepemimpinan tersebut diatas adalah sebagai berikut :

Teknik Pematangan/Penyiapan pengikut

Pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinannya harus berusaha melakukan pematangan atau penyiapan pengikut, agar para bawahan dapat mengikuti keinginan pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya teknik pematangan atau penyiapan pengikut dapat dilaksanakan melalui teknik penerangan maupun propaganda.

Dalam teknik penerangan, seorang pemimpin harus berusaha untuk memberi keterangan yang jelas dan faktual kepada bawahan sehingga mereka

mengerti dan memahami keinginan pemimpin. Agar berhasil dalam melaksanakan teknik penerangan, seorang pemimpin harus menggunakan bahasa yang mudah dipahami baik lisan maupun tulisan dan materi yang di kemukakan harus objektif serta menunjukkan fakta yang sebenarnya. Jangan sekali-kali memberikan fakta yang bohong, sehingga pengikut merasa tertipu dan tidak mempercayainya lagi.

Berbeda dengan teknik propoganda yang berusaha mengajak dan mendorong orang-orang dengan memaksakan kehendak atau keinginan pemimpin, bahkan kadang-kadang bagi pengikut tidak ada pilihan lain untuk mengikutinya karena ditakuti dengan menggunakan ancaman hukuman(sanksi-sanksi).

Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang paling baik untuk diterapkan di Indonesia adalah teknik penerangan karena lebih bersifat memberikan kebebasan atau keleluasaan dalam menentukan kehendak kepada orang lain dan hal ini sejalan dengan ideologi Pancasila.

Teknik Human Relations

Teknik *human relations* merupakan proses atau rangkaian kegiatan memotivasi orang, yaitu keseluruhan proses pemberian motif (dorongan) orang agar mau bergerak. Yang dapat dijadikan motif yaitu pemenuhan kebutuhan, yang meliputi kebutuhan physis : makan, minum, pakaiaan, perumahan, dan sebagainya (sandang, pangan, papan) dan kebutuhan psikologis : kebutuhan akan kelayakan, kebutuhan akan penghargaan akan penghargaan dari orang lain, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk diikutsertakan dan lain-lain. Dorongan-dorongan untuk memenuhi

kebutuhan tersebut menyebabkan orang-orang bersedia mengikuti pemimpin yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Teknik Menjadi Teladan

Dalam mengerakkan mempengaruhi bawahan seorang pimpinan harus berusaha menjadikan dirinya panutan atau teladan bagi orang lain., sehingga para bawahan akan mengikuti keteladanan tersebut. Pemberian contoh bagi seorang pemimpin merupakan suatu hal yang mutlak dilakukan melalui dua aspek yaitu aspek positif dalam bentuk anjuran dan aspek negatif dalam bentuk larangan.

Apabila anjuran dan larangan telah dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin, maka dengan sendirinya para bawahan akan terpengaruh baik langsung atau tidak langsung untuk mengikuti contoh yang diberikan oleh pimpinannya.

Teknik Persuasi dan Teknik Perintah

Untuk mempengaruhi atau mengerakkan bawahan bukan merupakan suatu hal yang mudah, oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu melakukan teknik persuasi dan pemberian perintah. Teknik persuasi bertujuan bukan untuk memaksa, akan tetapi berisi ajakan-ajakan yang lunak untuk mempengaruhi sikap orang lain sehingga orang-orang yang diajaknya bersedia untuk mengikuti pemimpin dengan kemauannya sendiri dan atas tanggung jawab sendiri. Proses persuasi berlangsung secara lambat, sedikit demi sedikit. Dasarnya adalah persetujuan dari orang-orang, yang tercapai karena penegrtian dan keinsyafan mengenai persoalan yang dihadapi.

Sedangkan yang dimaksud dengan teknik pemberian perintah adalah menyuruh orang yang diberi perintah untuk mematuhi yang memberi perintah



melakukan sesuatu dan dalam pelaksanaannya mengandung adanya kekuatan dari kekuasaan.

Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi Yang Cocok

Kegiatan seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku bawahan di dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kegiatan komunikasi. Dengan demikian, seorang pemimpin harus menguasai teknik komunikasi yang baik sehingga informasi atau pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik sehingga informasi atau pesan dari bawahan dengan mudah diterima oleh pimpinan.

Komunikasi yang baik di dalam organisasi adalah komunikasi yang bersifat dua arah yaitu dari atas ke bawah berisi perintah-perintah dan informasi, dari bawah ke atas berisi laporan-laporan dan saran-saran, selain itu masih ada komunikasi kesamping. Agar komunikasi berjalan dengan lancar harus memperhatikan beberapa faktor sebagai berikut :

1. Bahasa yang digunakan
2. Dasar pendidikan
3. Perbedaan latar belakang kehidupan sosial/golongan
4. Perbedaan kedudukan
5. Jarak lokasi/tempat

Dalam berkomunikasi juga perlu diperhatikan alat atau media yang di pergunakan, agar dapat diperoleh hasil yang maksimal.

Teknik Penyediaan Fasilitas-fasilitas

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, seorang pimpinan harus memperhatikan keadaan pegawai, dalam hal ini berkaitan dengan penyediaan fasilitas-fasilitas kerja yang berguna untuk

mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun fasilitas-fasilitas yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan, agar terwujud adanya kecakapan pegawai dalam pekerjaannya.
2. Pemberian barang/alat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Tempat kerja yang memadai.
4. Pemberian waktu yang cukup dalam melaksanakan pekerjaan.

Syarat-syarat, Sifat-sifat dan Asas-asas Kepemimpinan

Dibawah ini akan dikemukakan Syarat-syarat, Sifat-sifat, dan Asas-asas kepemimpinan yang akan membantu pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Syarat-syarat Kepemimpinan

Agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar diperlukan adanya pemimpin yang benar-benar memenuhi syarat-syarat kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Kartono dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan" yaitu :

1. Kapasitas : kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian, kemampuan menilai.
2. Prestasi/achievement : gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga atletik dan lain-lain
3. Tanggung jawab : mandiri, berinisiatif, tekun, ulet,

- percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi : aktif, memiliki sosiabilitas yang tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
 5. Status : meliputi kedudukan social ekonomi yang cukup tinggi, populer.
- (2002: 31)

Sedangkan menurut Kartono dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” mengemukakan syarat-syarat kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legislasi yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan mengerjakan bawahan untuk berbuat sesuatu.
 2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang-orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
 3. Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.
- (2002 : 31)

Syarat-syarat kepemimpinan tersebut diatas merupakan syarat yang harus dipenuhi seorang yang menjadi pemimpin, namun demikian perlu disadari

bahwa tidak ada seorang manusia pun yang memiliki semua syarat-syarat tersebut diatas dan yang terpenting adalah pemimpin harus berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada pada dirinya. Yang jelas pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan disbanding dengan anggota biasa lainnya, sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut dia bias berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya.

Sifat-Sifat Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sangat tergantung pada prilaku atau sifat pemimpin, agar pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan yang diharapkan, yaitu bisa mencapai tujuan dari organisasi harus mempunyai atau memiliki sifat-sifat kepemimpinan.

Mengenai sifat-sifat kepemimpinan yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin penyusun kemukakan pendapat dari Pamudji dalam bukunya “kepemimpinan pemerintahan di Indonesia” yang mengemukakan sifat-sifat kepemimpinan sebagai berikut :

1. Adil
Kemampuan memperlakukan anak buah secara sama tidak membedakan satu dengan yang lain dan tidak ada “anak emas ataupun anak tiri”.
2. Arif-bijaksana
Kecakapan dan kepandaian bertindak atau berbuat menghadapi orang lain.
3. Penuh prakarsa (inisiatif)
Sumber inspirasi dan sumber dinamika yang mampu menggerakkan orang-orang.
4. Percaya pada diri sendiri
Sesuatu yang menimbulkan keseimbangan jiwa dan pikiran yang

pada akhirnya menumbuhkan semangat optimism dalam rangka mencapai tujuan.

5. Penuh daya pemikat
Sesuatu yang dapat menarik atau memikat perhatian orang, misalnya gaya berpidato, gaya penampilan, bentuk atau potongan tubuh dan sebagainya.
6. Ulet
Suatu sifat tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan, dan selalu berusaha untuk mengatasi kesulitan-kesulitan.
7. Mudah mengambil keputusan
Menggambarkan sifat tegas, sifat tidak ragu-ragu, sehingga segala sesuatu dapat segera dilaksanakan.
8. Jujur
Sifat suka bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada dalam rangka mencapai tujuan.
9. Berani mawas diri
Suatu sifat melihat kedalam diri sendiri dan kedalam tubuh organisasi untuk melihat kekurangan-kekurangan, untuk selanjutnya menutupinya.
10. Komunikatif
Sifat mudah menyampaikan sesuatu kepada pihak lain, dengan menggunakan cara-cara dan gaya yang mudah diterima.

(1982 : 90)

Menurut pendapat penyusun tidak seorangpun manusia yang memiliki semua sifat-sifat tersebut diatas. Untuk itu sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menganalisa dirinya, sifat-sifat kepemimpinan apa yang telah dimilikinya dan sifat-sifat mana yang perlu dikembangkan lagi, dengan kata lain introspeksi diri. Dengan demikian, dapat menunjang untuk tercapainya tujuan organisasi.

Asas-Asas Kepemimpinan

Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya harus juga memperhatikan asas-asas kepemimpinan, karena asas-asas kepemimpinan merupakan dasar pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dan didalamnya mengandung bagaimana seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan memperlakukan bawahan, dimana apa yang dipunyai dirinya dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin agar pelaksanaan kepemimpinannya berjalan dengan lancar sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Menurut Kartono dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” mengemukakan asas-asas kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Asas kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan human.
 2. Efisien : efisien teknis maupun social, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi, dan jumlah manusia, atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis serta asas-asas modern.
 3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.
- (2002 : 81)

Sedangkan Handyaningrat dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen” mengemukakan asas-asas kepemimpinan sebagai berikut :

1. Taqwa, ialah beriman kepada tuhan yang maha esa dan taat kepadanya.
2. Ing ngarso sung tulada, ialah member suri tauladan kepada anak buah.



3. Ing madya mangun karsa, ialah ikut bergiat serta menggugah semangat ditengah-tengah anak buahnya.
4. Tut wuri handayani, ialah mempengaruhi dan memberikan dorongan dari belakang kepada anak buah.
5. Waspada purba wasesa, ialah selalu waspada dan mengawasi serta sanggup dan berani member koreksi kepada anak buah.
6. Ambeg parama arta, ialah dapat memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.
7. Prasaja, ialah tingkah laku sederhana dan tidak berlebih-lebihan.
8. Satya, ialah sikap loyal yang timbale balik, dari atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan serta kesamping.
9. Gemih nastiti, ialah kesadaran dan kemampuan untuk membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu kepada yang benar-benar diperlukan.
10. Belaka, ialah kemauan, kerelaan, dan keberanian untuk mempertanggung jawabkan.
11. Legawa, ialah kemauan, kerelaan, dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawab dan kedudukan kepada generasi berikutnya. (1996 : 72)

Melihat asas-asas diatas, ternyata sangat didukung oleh norma-norma yang terkandung dalam pancasila yaitu : bertaqwa terhadap tuhan Yang Maha Esa, jujur, terpercaya, bijaksana, mengayomi, berani mawas diri, berani dan mampu mengatasi kesulitan, bersikap wajar, tegas dan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, sederhana, hemat, penuh pengabdian kepada tugas dan berjiwa besar.

Sejalan dengan hal tersebut, apabila seorang pemimpin telah melaksanakan asas-asas kepemimpinan maka tujuan organisasi akan tercapai. bukan saja akan dapat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang berbentuk fisik tetapi lebih dari itu akan dapat meningkatkan kualitas manusia yang berada di sekelilingnya, sehingga nantinya semua orang yang berada di sekelilingnya akan menjadi pendukung kepemimpinannya.

Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hal yang sangat dibutuhkan bagi semua organisasi. Prestasi kerja bagi organisasi selalu menjadi perhatian bagi semua unsur pimpinan agar prestasi kerja pegawainya semakin hari semakin meningkat, sehingga secara tidak langsung organisasinya pun akan maju dan berkembang.

Prestasi kerja yang tinggi merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi organisasi, sebab tanpa keberhasilan pegawai untuk berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya maka pencapaian tujuan organisasi akan menjadi sangat sulit untuk dicapai.

Adapun pengertian prestasi kerja menurut Dharma dalam bukunya “Manajemen Prestasi Kerja” adalah sebagai berikut : “sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang” (1985 : 1)

Sedangkan Nainggolan dalam bukunya “Pembinaan Pegawai Negeri Sipil” mengemukakan sebagai berikut : “prestasi kerja pegawai yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”. (1987 : 23)

Pengertian lain dari prestasi kerja dari Ranopandoyo dan Husnan dalam bukunya “Manajemen Personalia” yaitu sebagai berikut : “istilah prestasi kerja di tafsirkan berarti pentingnya suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemampuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan”. (1984 : 188)

Menurut dharma bahwa pengukuran prestasi kerja hendaknya dilakukan atas dasar :

1. Kuantitas – berapa banyak yang harus dikerjakan.
2. Kualitas – sebaik apa yang harus diselesaikan.
3. Ketepatan waktu – bila harus diselesaikan.

(1985 : 43)

Kriteria kuantitas/kuantitatif melibatkan pengukuran pengeluaran pelaksanaan kegiatan. Kriteria itu menyangkut soal jumlah keluaran kegiatan. Kriteria kualitas/kuantitatif menyangkut pengukuran keberhasilan suatu proses atau keluaran. Kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kegiatan, terutama dalam kaitannya dengan bentuk keluaran. Kriteria ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif. Kriteria ini mengukur tingkat kecepatan pencapaian sasaran.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang penyusun gunakan adalah metode deskriptif analisis yaitu penelitian yang didasarkan fakta-fakta atau kenyataan yang ada pada saat sekarang . Kemudian fakta-fakta tersebut dikumpulkan dalam sebuah data, selanjutnya analisis sehingga hasil analisis tersebut dapat dipergunakan untuk menarik sesuatu kesimpulan.

Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah metode Deskriptif Analisis yaitu suatu gambaran dari kejadian-kejadian pada saat diadakannya penelitian melalui pencatatan klasifikasi data dan analisa data kemudian diambil suatu kesimpulan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah.

1. Studi Kepustakaan, yaitu tehnik penelitian dengan mempelajari literatur dan sumber bacaan lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.
2. Studi lapangan, yaitu pengamatan langsung terhadap objek penelitian dengan cara :
 - a. Observasi yaitu pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti
 - b. Interview yaitu melalui wawancara dan tanya jawab dengan Kepala Cabang
 - c. Angket yaitu penyebaran daftar pertanyaan yang telah tersedia
 - d. alternatif jawabannya kepada responden.

Analisis Data

Teknik analisa data dalam yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik modus , yaitu suatu cara analisis dengan mengambil jawaban yang paling banyak . Dalam arti untuk menganalisis data, baik dari variabel bebas maupun variabel terikat , penyusun hanya memfokuskan pada pilihan dari alternatif jawaban yang di pilih oleh responden, dimana yang paling banyak merupakan acuan untuk menganalisis data tersebut, yang hasilnya berbentuk prosentase .

Adapun teori modus yang digunakan pada penelitian ini di dasarkan pada pendapat dari Suharsimi Arikunto

dalam bukunya “ Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teori dan Praktik “. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Prosentase jumlah responden yang memberikan jawaban

f = Frekuensi responden yang memberikan jawaban

N = Jumlah yang dijadikan responden (sampel)

(Suharsimi Arikunto , 2008 :246)

PEMBAHASAN

Pelaksanaan Kepemimpinan Oleh Kepala Cabang Majalengka Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai

Untuk membahas tentang kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai pada kantor, PDAM Cabang Majalengka, penyusun menyebarkan angket atau daftar pertanyaan kepada 15 orang pegawai sebagai responden. Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan metode senses, yaitu dalam seluruh pegawai dijadikan responden, yang diharapkan dapat memberikan informasi sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga diperoleh data yang sesuai dengan topik penelitian. Kemudian untuk mendukung data basil angket dilakukan pula penelitian melalui wawancara dengan Kepala Cabang Majalengka dan observasi.

Dalam penelitian ini, penyusun menyebarkan angket yang isinya menyangkut tentang kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka yang didasarkan pada teknik-teknik

kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Pamudji dalam bukunya."Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia ", yaitu sebagai berikut:

1. Teknik pematangan/penyiapan pengikut
2. Teknik *Human Relations*
3. Teknik Menjadi Teladan
4. Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah
5. Teknik Penggunaan Sistem KomunikaYang Cocok
6. Teknik Penyediaan Fasilitas-fasilitas.

(1982 : 115)

Kemudian untuk melakukan analisa terhadap data yang diperoleh dari hasil penelitian ini, penyusun berpedoman pada kriteria yang dikemukakan Oleh Arikunto dalam bukunya "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis" Sebagaimana yang tertuang pada tabel 1.1.

Penentuan kriteria Penilaian data tersebut di atas, didasarkan atas asumsi persentase tanggapan Responden berkaitan erat dengan pelaksanaan, kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dengan menerapkan teknik-teknik kepemimpinan dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka, yang akan tercermin dalam empat kriteria predikat.

Berikut ini akan penyusun bahas hasil penelitian mengenai pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang Majalengka dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka, ditinjau dari setiap penerapan teknik kepemimpinan tersebut di atas.

Teknik Pematangan/Penyiapan Pengikut



Keberhasilan suatu organisasi didalam pencapaian tujuan, organisasi, salah satunya ditentukan oleh kemampuan dalam melakukan pematangan/penyiapan pengikut, Sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan para pegawai dapat mengikuti keinginan pimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Demikian pula pada kantor PDAM Cabang Majalengka, meningkatnya prestasi kerja pegawai salah satunya ditentukan oleh kemampuan Kepala Cabang Majalengka dalam melakukan pematangan/penyiapan pengikut.

Untuk mengetahui tentang pelaksanaan Kepala Cabang Majalengka dalam penerapan teknik pematangan/penyiapan pengikut, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga indikator dari teknik kepemimpinan tersebut yaitu sebagai berikut

1. Pengarahan dan bimbingan

Untuk meningkatkan pemahaman bawahan terhadap tugas dan fungsinya diperlukan pengarahan dan bimbingan seorang pemimpin. Demikian pula Kepala Cabang hendaknya berusaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada seluruh pegawainya, sehingga pegawai PDAM dapat memahami tugasnya dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, dalam melaksanakan pekerjaannya setiap pegawai senantiasa sesuai dengan tugas yang telah ditentukan.

2. Memberi kesempatan pegawai dalam pendidikan dan latihan

Pendidikan dan latihan bagi seorang pegawai bertujuan untuk meningkatkan kecakapan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Jika Kepala Cabang dalam kepemimpinannya berusaha untuk mengikutsertakan pegawai dalam

pendidikan dan latihan tentunya hal tersebut dapat meningkatkan kecakapan dan kemampuan pegawai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja.

3. Partisipasi pegawai

Terwujudnya kepatuhan, ketaatan dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu sesuai dengan kebijakan maupun rencana yang telah ditetapkan, sangat ditentukan oleh kemampuan Kepala Cabang dalam menumbuhkan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan agar pegawai merasa turut bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel di atas, maka dapat diketahui tentang pelaksanaan kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik pematangan/penyiapan pengikut, yaitu sebagai berikut :

1. Pengarahan dan Bimbingan

Sebanyak 12 orang responden (80%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha memberikan pengarahan dan bimbingan, Sedangkan sebanyak 2 orang responden (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan, sebanyak 1 orang responden (7%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha memberikan pengarahan dan bimbingan.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka telah melakukan pemberian bimbingan dan pengarahan dengan cukup baik. Hal ini jelas akan berpengaruh terhadap hasil kerja Kepala Cabang,



karena Kepala Cabang akan memahami tugas serta fungsinya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menciptakan Kepala Cabang yang mampu memahami tugas dan fungsinya, antara lain dilakukan dengan memberikan pengarahan dan bimbingan mengenai pentingnya pelaksanaan kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Hasil observasi menunjukan pada dasarnya Kepala Cabang Majalengka selalu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pegawai, dimana pegawai telah memahami tentang tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini terlihat dari badan usaha untuk memperhatikan tentang prosedur kerja, walaupun belum seluruhnya dilaksanakan.

Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada kalanya sebagian pegawai lancar dalam melaksanakan pekerjaannya dan sebagian lagi mendapat kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya sehingga ada sebagian kecil pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mengalami kesulitan dan akhirnya pekerjaannya tidak dapat diselesaikan.

2. Memberi kesempatan pegawai dalam pendidikan dan lalihan

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan, sedangkan sebanyak 2 orang responden (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha

untuk memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan, Selanjutnya 4 orang responden (27%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka belum berusaha untuk memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga ada pegawai yang sudah mendapatkan tambahan pengetahuan dan kemampuan dalam meningkatkan prestasi kerja. Sehingga ada pegawai yang sudah mendapatkan tambahan pengetahuan dan kemampuan dalam meningkatkan prestasi kerja dan sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mengalami hambatan karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan, sehingga ada pegawai yang tidak maksimal melaksanakan pekerjaannya karena kurang pengetahuan dan kemampuan, dan akhirnya pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang Majalengka untuk memberi kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan telah dilaksanakan, namun karena keterbatasan dana tidak semuanya bisa mengikutinya dan itu pun harus mendapat dukungan dari PDAM pusat.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka belum sepenuhnya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan, tapi ada sebagian

pegawai yang diikutsertakan untuk mengikuti pendidikan dan latihan.

3. Partisipasi Pegawai

Sebanyak 9 orang Responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha menumbuhkan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan Kepala Cabang Majalengka sudah melaksanakan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, sedangkan 4 orang (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha menumbuhkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, dan sebanyak 2 orang (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha menumbuhkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang sepenuhnya berusaha menumbuhkan partisipasi Kepala Cabang dalam proses pengambilan keputusan, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan yang didasarkan pada keputusan yang telah dibuat, ternyata masih terdapat sebagian Kepala Cabang yang kurang bertanggung jawab. Hal ini jelas akan berpengaruh terhadap meningkatnya prestasi kerja pegawai.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menumbuhkan partisipasi Kepala Cabang dalam pengambilan keputusan telah diusahakan, namun belum mencapai hasil yang memuaskan.

Dari hasil observasi menunjukan Dalam suatu rapat kerja ternyata masih terdapat sebagian pegawai yang bersifat pasif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam arti tidak menyampaikan saran atau kritikan,

sehingga jalannya rapat sering didominasi Kepala Cabang Majalengka.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan tiga indikator dari teknik Pematangan/penyiapan pengikut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya ternyata Kepala Cabang Majalengka sudah menerapkan teknik pematangan/penyiapan pengikut, tetapi belum maksimal. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga indikator teknik kepemimpinan tersebut, yaitu baru mencapai 67% dengan predikat cukup berdasarkan kriteria penilaian data. Dan hal ini harus mendapat perhatian yang lebih dari Kepala Cabang Majalengka agar prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan.

Teknik *Human Relations*

Agar pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai semangat kerja yang tinggi, hendaknya Kepala Cabang Majalengka dalam kepemimpinannya senantiasa berusaha memberikan motif/dorongan terhadap pegawai, yaitu melalui pemberian perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan dari pegawai, terutama kebutuhan psikologis. Melalui upaya ini diharapkan akan terwujud hasil kerja yang optimal, sehingga mendorong ke arah meningkatnya prestasi kerja pegawai PDAM Cabang Majalengka.

Untuk mengetahui tentang pelaksanaan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik *human relations*, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga indikator dari teknik kepemimpinan tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan kelayakan

Kebutuhan akan kelayakan bagi seorang pegawai merupakan sebuah motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, semakin besar tingkat kelayakan yang diberikan, maka semakin



tinggi juga motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila hal ini dilaksanakan oleh Kepala Cabang, tentunya akan meningkatkan prestasi kerja pegawai.

2. Kebutuhan akan penghargaan

Terwujudnya semangat bekerja, persaingan untuk yang terbaik diantara pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu dengan cara memberikan sebuah penghargaan. Dengan adanya sebuah penghargaan, maka pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai merasa diakui dengan baik oleh Kepala Cabang.

3. Kebutuhan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja

Agar pegawai fokus dalam bekerja atau tidak terganggu hal-hal lain yang menyangkut ancaman yang datang dalam melaksanakan pekerjaannya, maka Kepala Cabang menciptakan suasana yang aman dan nyaman di lingkungan kantornya. Apabila kebutuhan akan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja tersebut terpenuhi, tentu hal ini dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel di atas, maka dapat diketahui tentang pelaksanaan kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik *human relations*, yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan kelayakan

Sebanyak 8 orang responden (53%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selaluberusaha untuk memperhatikan kebutuhan yang layak bagi pegawainya, Selanjutnya sebanyak 6 orang Responden (40%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk memperhatikan kebutuhan yang layak bagi pegawainya, dan 1 orang responden

(7%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang tidak pernah berusaha untuk memperhatikan kebutuhan yang layak bagi pegawainya.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang telah memberikan kebutuhan akan kelayakan bagi pegawainya, akan tetapi belum mencapai hasil yang maksimal sehingga perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari Kepala Cabang Majalengka agar prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang harus senantiasa memberikan kebutuhan akan kelayakan pegawai untuk dipenuhi ataupun agak kurang karena adanya keterbatasan waktu. Untuk mengantisipasi hal demikian, misalnya dengan melalui komunikasi dua arah serta komunikasi secara informal.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah memberikan kebutuhan akan kelayakan bagi pegawai, tapi belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari belum terwujudnya diskusi dan dialog yang bersifat rutin, khususnya mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pekerjaan, dengan demikian pegawai belum sepenuhnya dianggap sebagai manusia seutuhnya karena belum diajak berdiskusi dan berdialog.

2. Kebutuhan akan penghargaan

Sebanyak 8 orang responden (53%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha memberikan penghargaan Kepala Cabang Majalengka sudah memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, sedangkan sebanyak 4 orang responden (27%)



menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha memberikan penghargaan, dan sebanyak 3 orang responden (20%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha memberikan penghargaan.

Dari tanggapan responden tersebut dapat diketahui bahwa pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dengan lancar dan sebagian pegawai ada kalanya malas karena tidak diberi penghargaan dari pimpinan. Sehingga ada sebagian, kecil pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mengalami hambatan dan akhirnya tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa sebenarnya Kepala Cabang Majalengka berusaha untuk memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, namun masih mendapat hambatan yaitu berupa keterbatasan dana.

Hasil observasi menunjukan bahwa seluruh pegawai yang berprestasi belum sepenuhnya diberi penghargaan oleh Kepala Cabang Majalengka, dalam arti penghargaan berupa materi, Sehingga semangat kerja pegawai cenderung, tetap. Misalnya dalam penyampaian laporan belum mencapai target yang telah ditetapkan.

3. Kebutuhan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja

Sebanyak 8 orang responden (53%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha memperhatikan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, sedangkan sebanyak 3 orang responden (20%) menyatakan bahwa Kepala Cabang

Majalengka kadang-kadang berusaha memperhatikan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, dan sebanyak 4 orang (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka, tidak pernah berusaha memperhatikan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja.

Dari tanggapan responden tersebut, Kepala Cabang Majalengka belum sepenuhnya memperhatikan keamanan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Hal ini terlihat dari hasil angket, sehingga pegawai merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan dan sebagian lagi tidak merasa aman dan nyaman karena tidak dilindungi oleh peralatan khusus sehingga menghambat dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga ada sebagian kecil pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan, karena tidak menggunakan perlengkapan khusus dan akan menghambat dalam melaksanakan kerja.

Melalui hasil wawancara yaitu Kepala Cabang untuk dapat memperhatikan kebutuhan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja ternyata masih mendapat hambatan yaitu berupa keterbatasan dana untuk memenuhi sarana dan prasarana.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka masih terdapat pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak ditunjang dengan peralatan kerja yang memadai, misalnya alat pemasangan/perbaikan saluran pipa tidak menggunakan sarung tangan dan sepatu khusus. Hal ini mengakibatkan pegawai kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, dan kondisi demikian jelas akan menghambat dalam peningkatan



hasil kerja dan dengan sendirinya akan menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan tiga indikator dari teknik human relations, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya ternyata Kepala Cabang Majalengka kurang menerapkan teknik *Human Relations*. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga indikator teknik kepemimpinan tersebut, yaitu baru mencapai 53% dengan predikat kurang baik berdasarkan kriteria penilaian data. Keadaan ini perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari Kepala Cabang Majalengka karena jelas ini akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

Teknik Menjadi Teladan

Menjadi teladan bagi seorang pemimpin di Indonesia sampai . saat ini masih cocok dan dipakai karena pada umumnya masyarakat Indonesia adalah masyarakat panutan artinya mereka akan melihat atau mencontoh atasannya yang dijadikan sebagai panutan. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menguasai diri agar tidak melakukan penyimpangan dalam arti melanggar aturan dan larangan-larangan. Sebaliknya pemimpin harus dapat memenuhi kewajiban-kewajiban, khususnya yang telah digariskan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan umumnya ketentuan atau norma yang berlaku di masyarakat. Untuk mengetahui tentang pelaksanaan Kepala Cabang Majalengka, dalam menerapkan teknik menjadi teladan, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga indikator dari teknik menjadi teladan, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan keteladanan kedisiplinan

Pemimpin adalah seorang teladan bagi para pegawainya. Sikap baik atau buruk pegawai merupakan cermin dari sikap pimpinannya. Oleh karena itu, apabila Kepala Cabang dapat memberikan teladan berupa kedisiplinan, maka pegawai di PDAM juga akan disiplin seperti atasannya.

2. Memberikan contoh yang baik

Seorang pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang bisa memberikan contoh yang baik pada bawahannya, karena bawahannya akan meniru apa yang dilakukan pimpinannya. Jika hal ini dilakukan di Kantor PDAM, maka prestasi kerja pegawai di Kantor PDAM akan meningkat.

3. Melaksanakan kebijaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Terwujudnya ketaatan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan kebijaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Agar kebijakan yang dibuat tidak menyimpang dan menyalahi aturan dan dapat dijadikan pedoman bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel di atas, maka dapat diketahui tentang pelaksanaan kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik menjadi teladan, yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan teladan kedisiplinan

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk memberikan contoh keteladanan dalam berdisiplin bagi pegawainya, Selanjutnya sebanyak 4 orang responden (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha memberikan contoh keteladanan dalam



berdisiplin bagi pegawainya, selanjutnya 2 orang responden (13%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memberikan contoh keteladanan dalam berdisiplin bagi pegawainya.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka telah memberikan contoh keteladanan dalam berdisiplin kepada pegawai, akan tetapi belum maksimal sehingga perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari Kepala Cabang Majalengka agar prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, maka pegawai perlu diberi contoh terutama dalam hal berdisiplin dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, dapat menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini Kepala Cabang Majalengka merasakan adanya keterbatasan karena kesibukan tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab Kepala Cabang Majalengka.

Hasil observasi menunjukkan bahwa Kepala Cabang Majalengka telah memberikan contoh teladan dalam berdisiplin, namun belum maksimal. Misalnya jarang ada di kantor dibandingkan dengan para pegawainya.

2. Memberikan contoh yang baik

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha memberikan contoh yang baik, sedangkan sebanyak 4 orang responden (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha memberikan contoh yang

baik, dan sebanyak 2 orang responden (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha memberikan contoh yang baik.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah memberikan memberikan contoh tindakan yang baik, namun belum maksimal. Hal ini dapat diketahui dari hasil angket, sehingga pegawai selalu lancar dalam, melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tidak mengalami hambatan dan sebagian lagi pegawai mendapat kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. sehingga ada sebagian kecil pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya mendapat hambatan dan akhirnya tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam setiap pelaksanaan pekerjaan senantiasa diberikan contoh, meskipun tidak seluruhnya. Dengan pemberian contoh diharapkan prestasi kerja pegawai dapat mengikat dan secara tidak langsung tujuan organisasi akan tercapai.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, Kepala Cabang Majalengka senantiasa memberikan petunjuk tentang cara kerja yang benar kepada pegawai, misalnya dalam pembuatan laporan kerja dan bersikap ramah terhadap pegawai maupun pelanggan.

3. Melaksanakan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk

melaksanakan kebijaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sedangkan sebanyak 4 orang responden (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk melaksanakan kebijaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan sebanyak 2 orang (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk melaksanakan Cabang kebijaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah melaksanakan kebijaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tapi belum maksimal. Hal ini terlihat dari hasil angket, sehingga pegawai berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai Berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan dan sebagai lagi tidak berdisiplin sehingga akan menghambat dalam menghambat pekerjaan. Sehingga ada yang sebagian kecil pegawai mengalami hambatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa dalam hal pengambilan kebijaksanaan selalu diupayakan untuk memperhatikan peraturan maupun ketentuan yang berlaku agar tercipta suatu ketertiban dalam proses pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah berusaha untuk melaksanakan kebijaksanaan yang dengan ketentuan yang berlaku, misalnya memberikan sanksi sesuai kepada pegawai yang melakukan pelanggaran/indisipliner.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan tiga indikator dari teknik

menjadi teladan, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya ternyata Kepala Cabang Majalengka sudah menerapkan teknik menjadi teladan, namun masih perlu untuk ditingkatkan. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga indikator teknik kepemimpinan tersebut, yaitu baru mencapai 60% dengan predikat cukup berdasarkan kriteria penilaian data. Keadaan ini jelas akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah

Kepemimpinan dengan menggunakan teknik persuasi dan pemberian perintah ini dimaksudkan agar di dalam pelaksanaan penyampaian tugas-tugas bersifat lunak dan perlahan. Dengan demikian, diharapkan pegawai dengan kesadarannya sendiri bersedia mengikuti ajakan-ajakan dari pimpinannya. Perintah juga tidak bisa diberikan secara semena-mena, perintah sebaiknya diberikan dengan cara yang meyakinkan pegawai diberikan kepada orang yang tepat, itu dilakukan untuk menjaga pegawai kewibawaan pimpinan dan diharapkan akan timbul penilaian dari pegawai bahwa pimpinan tidak otoriter.

Untuk mengetahui tentang pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik persuasi dan pemberian perintah, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga indikator dari teknik persuasi dan pemberian perintah, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan perintah dengan jelas

Untuk menghindari kesalahan dalam memberikan tugas karena misalnya komunikasi, dan keterlambatan dalam mengerjakan tugas, karena perintah yang diberikan kurang jelas. Oleh karena itu



Kepala Cabang harus memberikan perintah dengan jelas karena akan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

2. Ketepatan dalam pemberian perintah

Seorang pimpinan harus memberikan perintah dengan tepat kepada pegawainya, agar tidak ada penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan tugas. jika hal ini dilaksanakn oleh Kepala Cabang maka akan meningkatkan prestasi kerja pegawai.

3. Pemberian perintah yang disertai ajakan

Dilakukan agar pegawai dalam melaksanakan tugasnya merasa termotivasi untuk segera menyelesaikan tugasnya dengan baik dan cepat. Jika Kepala Cabang dalam kepemimpinannya melaksanakan pemberian perintah disertai ajakan, maka dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel di atas, maka dapat diketahui tentang pelaksanaan kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik persuasi dan pemberian perintah, yaitu sebagai berikut:

1. Memberikan perintah dengan jelas

Sebanyak 7 orang responden (47%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk memberikan perintah dengan jelas, sedangkan sebanyak 6 orang responden (40%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk memberikan perintah dengan jelas, dan 2 orang responden (13%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memberikan perintah dengan jelas.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa

Kepala Cabang Majalengka belum maksimal memberikan perintah kepada pegawai dengan jelas, sehingga perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari Kepala Cabang Majalengka tujuan organisasi dapat tercapai. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga sebagian pegawai tidak mengalami hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya dan sebagian lagi tidak mengerti perintah yang diberikan kepadanya yang akan menghambat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam pemberian perintah selalu diupayakan dengan sejelasmungkin kepada pegawai. Dengan adanya perbedaan individu, ternyata masih terdapat sebagian pegawai yang salah paham terhadap perintah yang diberikan kepadanya.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka telah memberikan perintah dengan jelas kepada pegawai mengenai apa yang harus dilaksanakan, prosesnya Beserta prosedur dari pelaksanaan tugas tersebut walaupun belum maksimal. Hal ini dapat diketahui masih ada sebagian pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya tidak sesuai dengan perintah yang diberikan.

2. Ketepatan dalam pemberian perintah

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk memberikan perintah kepada orang yang tepat, sedangkan sebanyak 5 orang responden (33 %) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-

kadang berusaha untuk memberikan perintah kepada orang yang tepat, dan 1 orang responden (7%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memberikan perintah kepada orang yang tepat.

Dari tanggapan responden tersebut, dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah berusaha untuk memberikan perintah kepada orang yang tepat, hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan lancar dan sebagian lagi tidak mengerti perintah yang diberikan kepadanya sehingga akan menghambat dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga ada pegawai yang tidak mengerti perintah yang diberikan kepadanya dan pekerjaannya tidak selesai tepat pada waktunya.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam perintah selalu diberikan kepada orang yang tepat, karena kalau diberikan kepada orang yang salah maka akan menghambat dalam pelaksanaan pekerjaan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam memberikan perintah sudah berdasarkan pada tugas dan fungsi dari pegawainya. Hal ini terlihat dari sebagian pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

3. Pemberian perintah yang disertai ajakan

Sebanyak 7 orang responden (47%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk memberikan perintah yang disertai ajakan,

sedangkan sebanyak 5 orang responden (33 %) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk memberikan perintah yang disertai ajakan, dan 3 orang responden (20%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memberikan perintah yang disertai ajakan.

Dari tanggapan responden tersebut, dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka belum berusaha untuk memberikan perintah kepada pegawai dengan disertai ajakan, sehingga akan menghambat dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya atas kemauan sendiri dan penuh rasa tanggung jawab. sehingga sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya selalu lancar dan sebagian lagi dalam melaksanakan pekerjaannya tidak berdasarkan atas kemauan sendiri dan rasa tanggung jawab tapi karena keterpaksaan, sehingga ada pegawai yang merasa terpaksa melaksanakan pekerjaannya dan akan menghambat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa PDAM merupakan perusahaan daerah dimana perintah itu menunjukkan adanya hubungan subordinatif, yaitu hubungan antara atasan dan bawahan, artinya bawahan dalam hal ini pegawai harus patuh kepada pimpinan atas dasar hukum. Dengan demikian, perintah diberikan dengan tegas kepada pegawai namun tidak menutup kemungkinan perintah juga disertai dengan ajakan agar tercipta rasa kekeluargaan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam pemberian perintah yang

disertai ajakan sudah dilakukan oleh Kepala Cabang Majalengka, tetapi belum seluruhnya. Hal ini dikarenakan PDAM merupakan perusahaan daerah yang mempunyai hubungan subordinatif yaitu hubungan antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan tiga indikator dari teknik persuasi dan pemberian perintah, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka masih memerlukan penyempurnaan dalam melaksanakan teknik persuasi dan pemberian perintah. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga indikator teknik kepemimpinan tersebut, yaitu baru mencapai 51 % dengan predikat kurang baik berdasarkan kriteria penilaian data. Keadaan ini jelas akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi Yang Cocok

Komunikasi di dalam suatu organisasi sangat menentukan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Demikian pula dalam pelaksanaan kepemimpinan, komunikasi merupakan modal utama yang tidak dapat ditinggalkan. Bahkan komunikasi merupakan aktivitas pimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Sistem komunikasi yang tidak tepat bisa berakibat terjadinya kesalahpahaman atau salah pengertian, akibatnya terjadi kesalahan dalam menafsirkan kebijakan atau perintah yang seharusnya dilaksanakan oleh pegawai dan akhirnya tujuan yang diharapkan tidak tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk mengetahui tentang pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan

teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga indikator dari teknik kepemimpinan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan komunikasi dua arah kepada pegawai

Agar tercipta hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan, maka Kepala Cabang harus melakukan komunikasi dua arah kepada pegawai. Hal ini dimaksudkan agar komunikasi dari Kepala Cabang kepada pegawai berjalan dengan baik begitupun juga sebaliknya.

2. Menggunakan bahasa yang sederhana

Seorang pemimpin harus memberikan perintah dengan bahasa yang sederhana agar pegawai yang diperintah tersebut dapat memahami perintah yang diberikan pimpinan atau Kepala Cabang.

3. Menggunakan komunikasi yang instruksional

Kepala Cabang harus menggunakan komunikasi yang instruksional dalam pelaksanaan kepemimpinannya. Agar tugas yang diberikan kepada para pegawai dapat mudah dipahami. Dan prestasi kerja pegawai meningkat.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui tentang pelaksanaan kepemimpinan

Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok, yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan komunikasi dua arah kepada pegawai

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk melakukan komunikasi dua arah dengan

pegawai, sedangkan sebanyak 4 orang responden (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk melakukan komunikasi dua arah dengan pegawai, dan 2 orang responden (13%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk melakukan komunikasi dua arah dengan pegawai.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah melakukan komunikasi dua arah kepada pegawai, tapi belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai lancar dalam melaksanakan pekerjaannya dan sebagian lagi mendapat kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan sehingga ada pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dan akhirnya akan pekerjaan itu selesai tidak tepat waktu.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk menciptakan komunikasi dua arah antara Kepala Cabang Majalengka dengan pegawai itu sangat penting. Dengan adanya komunikasi dua arah akan tercipta rasa akrab dan dapat mengetahui hambatan-hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya itu.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam kepemimpinannya sudah berusaha untuk menciptakan komunikasi dua arah kepada pegawai. Hal ini jelas akan menumbuhkan rasa kekeluargaan, sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

2. Menggunakan bahasa yang sederhana

Sebanyak 9 orang responden (60%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk menggunakan bahasa yang sederhana dalam berkomunikasi, sedangkan 2 orang responden (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk menggunakan bahasa yang sederhana dalam berkomunikasi, dan 4 orang responden (27%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk menggunakan bahasa yang sederhana dalam berkomunikasi.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka sudah menggunakan bahasa yang sederhana dalam melakukan komunikasi kepada pegawai, tapi belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan lancar dan sebagian lagi mendapat kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan ada sebagian pegawai yang tidak pernah mengerti maksud yang disampaikan dan akhirnya akan menghambat pekerjaan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa menggunakan bahasa yang sederhana itu sangat penting. Selain mudah dalam pengucapannya, pegawai diharapkan akan cepat mengerti dan paham apa yang disampaikan sehingga memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam kepemimpinannya sudah berusaha untuk menggunakan bahasa yang sederhana

sehingga komunikasi dengan pegawai lancar dan mudah dimengerti. Dengan demikian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tidak mendapat kesulitan.

3. Menggunakan komunikasi yang instruksional

Sebanyak 12 orang responden (80%) menyatakan bahwa dalam memberikan instruksi Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk menyertai dengan suatu penjelasan, sedangkan sebanyak 2 orang responden (13%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam memberikan instruksi kadang-kadang berusaha menyertai dengan suatu penjelasan, dan 1 orang responden (7%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam memberikan instruksi tidak pernah berusaha untuk menyertai dengan suatu penjelasan.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam memberikan instruksi kepada pegawai sudah disertai dengan penjelasan, tapi belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai lancar dalam melaksanakan pekerjaannya dan sebagian lagi tidak mengerti maksud yang disampaikan. Dan sehingga ada pegawai yang tidak pernah mengerti maksud yang disampaikan dan akhirnya akan menghambat pekerjaan.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam memberikan penjelasan tentang intruksi dari pusat sudah dilakukan, sehingga pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai yang diharapkan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam kepemimpinannya sudah berusaha untuk memberikan keterangan yang jelas berupa instruksi mengenai suatu kebijakan yang datangnya dari pusat.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan tiga indikator dari teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam melaksanakan teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok sudah dilaksanakan, namun belum maksimal. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga indikator teknik kepemimpinan tersebut yang mencapai 67% dengan predikat cukup berdasarkan kriteria penilaian data. Hal tersebut perlu mendapat perhatian dari Kepala Cabang Majalengka dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Teknik Penyediaan Fasilitas-fasilitas

Fasilitas kerja dalam organisasi besar maupun kecil merupakan modal utama dalam menyelenggarakan kegiatan secara operasional. Untuk meningkatkan kelancaran dalam menyelenggarakan kegiatan, maka diperiukan fasilitas kerja yang memenuhi syarat. Dengan adanya fasilitas kerja yang memenuhi syarat diharapkan akan meningkatkan prestasi kerja pegawai sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Keberadaan pemimpin dalam hal ini Kepala Cabang Majalengka dituntut untuk bisa mengatur fasilitas yang harus dimiliki oleh organisasi. Tanpa adanya pimpinan yang mampu mengatur dimungkinkan akan terjadinya kegagalan atau paling tidak akan mengalami hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mengetahui tentang pelaksanaan Kepemimpinan Kepala



Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik penyediaan fasilitas-fasilitas, maka penyusun melakukan penelitian terhadap tiga indikator dari teknik kepemimpinan tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Kelengkapan fasilitas kerja pegawai

Sebuah organisasi yang sedang menjalankan kegiatan pasti ditunjang oleh fasilitas kerja. Fasilitas kerja berguna agar suatu pekerjaan selesai cepat dan tepat. Semakin lengkap fasilitas kerjanya, maka semakin cepat dan tepat juga pekerjaan diselesaikan.

2. Ketepatan penyimpanan

Fasilitas kerja dalam suatu tempat kerja harus sesuai dengan kebutuhan agar tidak menghambat suatu pekerjaan.

3. Melakukan pemeliharaan fasilitas kerja secara rutin

Pemeliharaan fasilitas dilakukan agar fasilitas tersebut tidak rusak dan dapat dipakai terus-menerus. Selain itu juga, pemeliharaan fasilitas juga dapat menghemat anggaran suatu perusahaan.

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel di atas, maka dapat diketahui tentang pelaksanaan kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka dalam menerapkan teknik penyediaan fasilitas-fasilitas, yaitu sebagai berikut:

1. Kelengkapan fasilitas kerja pegawai

ta
s
k
er
ja
p
e
g
a
w
ai

Sebanyak 8 orang responden (53%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang selalu berusaha untuk memperhatikan kelengkapan fasilitas kerja pegawai, sedangkan sebanyak 3 orang responden (20%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk memperhatikan kelengkapan fasilitas kerja pegawai, dan 4 orang responden (27 %) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memperhatikan kelengkapan fasilitas kerja pegawai.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka belum berusaha untuk menyediakan fasilitas kerja pegawai secara lengkap. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai selalu lancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga ada sebagian pegawai dalam melaksanakan selalu lancar dan sebagian lagi mengalami hambatan sehingga pekerjaannya tidak maksimal. Dan sehingga ada pegawai yang mengalami hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya dan akhirnya pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang Majalengka untuk memenuhi kelengkapan



fasilitas kerja ternyata masih mendapat hambatan yaitu berupa terbatasnya dana dan harus mendapat dukungan penuh dari PDAM pusat.

Hasil observasi menunjukan bahwa Kepala Cabang Majalengka belum sepenuhnya menyediakan fasilitas kerja pegawai secara lengkap, diantaranya tidak adanya manometer yaitu alat untuk mengukur tekanan air dan penyediaan alat-alat laboratorium belum maksimal seperti zat koagulan dan kaporit, serta belum memiliki bangunan kantor (status masih sewa).

2. Ketepatan Penyimpanan

Sebanyak 7 orang responden (47%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha memberikan ketepatan penyimpanan dengan baik, sedangkan sebanyak 5 orang responden (33%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha memberikan ketepatan penyimpanan, dan sebanyak 3 orang responden (20%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha ketepatan penyimpanan.

Dari tanggapan responden tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinannya ternyata Kepala Cabang masih kurang berusaha untuk memberikan kesempatan bagi Kepala Cabang sudah memberikan keterangan yang tepat, namun belum maksimal. Hal ini jelas akan menjadi penghambat dalam peningkatan pengetahuan serta kecakapan Kepala Cabang, yang pada akhirnya menghambat peningkatan prestasi kerja Kepala Cabang.

Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Cabang belum maksimal memberikan keterangan yang tepat.

Berdasarkan hasil observasi, Semua pegawai mengerjakan tugas dan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh Kepala Cabang Majalengka, tetapi masih ada pegawai yang mengerjakan tugas dan pekerjaannya tidak sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh Kepala Cabang Majalengka.

3. Melakukan pemeliharaan fasilitas kerja secara rutin

Sebanyak 8 orang responden (53%) menyatakan bahwa dalam kepemimpinannya Kepala Cabang Majalengka selalu berusaha untuk memperhatikan tentang pemeliharaan fasilitas kerja secara terjadwal, sedangkan sebanyak 4 orang responden (27%) menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka kadang-kadang berusaha untuk memperhatikan tentang pemeliharaan fasilitas kerja secara terjadwal, dan 3 orang responden (20%) yang menyatakan bahwa Kepala Cabang Majalengka tidak pernah berusaha untuk memperhatikan tentang pemeliharaan fasilitas kerja secara terjadwal.

Dari tanggapan responden tersebut, dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka belum berusaha untuk melakukan pemeliharaan terhadap fasilitas kerja, sehingga masih dituntut untuk lebih memperhatikan pemeliharaan fasilitas kerja agar tidak menghambat dalam pelaksanaan kerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sehingga pegawai tidak mengalami hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya karena adanya kerusakan pada fasilitas kerja, sehingga ada pegawai yang tidak maksimal melaksanakan pekerjaannya dan akhirnya pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya.



Melalui wawancara diperoleh keterangan bahwa untuk pemeliharaan fasilitas kerja Kepala Cabang Majalengka masih mendapat hambatan, yaitu berupa keterbatasan dana dan adanya sebagian pegawai yang tidak berdisiplin dan tidak bertanggung jawab terhadap penggunaan fasilitas kerja.

Hasil observasi menunjukan bahwa pada dasarnya kepala cabang masih kurang mendapatkan perhatian pegawai dalam pemeliharaan fasilitas kerjanya. Hal ini bisa dilihat dari peralatan dan perlengkapan yang sering rusak diantaranya sering rusaknya genset, saluran pengendapan bak desinfektan rusak, kerusakan pada as dan leher pada pompa distribusi. Dengan adanya kerusakan tersebut akan menghambat pasokan air ke konsumen.

Berdasarkan uraian-uraian tentang penerapan tiga indikator dari teknik penyediaan fasilitas-fasilitas, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan Kepala Cabang dalam melaksanakan teknik penyediaan fasilitas-fasilitas belum dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan dan masih perlu untuk ditingkatkan. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata dari tiga indikator teknik kepemimpinan tersebut yang mencapai 51 % dengan predikat “kurang baik” berdasarkan kriteria penilaian data. Keadaan ini jelas akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan dari tabel yang memuat tentang Rekapitulasi tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa Kepala Cabang Majalengka dalam kepemimpinannya belum sepenuhnya menerapkan teknik-teknik kepemimpinan dan perlu untuk ditingkatkan lagi. Hal ini terlihat dari pencapaian nilai rata-rata dari

penerapan teknik-teknik kepemimpinan oleh Kepala Cabang Majalengka baru mencapai 59% dan apabila dihubungkan dengan kriteria penilaian data, maka kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka baru mencapai predikat "cukup".

Sesuai dengan hipotesis yang penyusun ajukan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai, maka terlebih dahulu akan diuraikan mengenai prestasi kerja yang dicapai oleh para pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka.

Seperti yang disajikan pada bab terdahulu bahwa indikasi dari prestasi kerja adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kriteria kuantitas (kuantitatif) melibatkan pengukuran keluaran pelaksanaan kegiatan, dan kriteria ini menyangkut soal jumlah keluaran/hasil kegiatan. Kriteria kualitas (kualitatif) menyangkut pengukuran keberhasilan suatu proses keluaran/hasil kegiatan, kriteria ini mengukur baik tidaknya pelaksanaan kerja terutama dalam kaitannya dengan hasil kegiatan. Kriteria ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif, kriteria ini mengukur tingkat kecepatan pencapaian sasaran.

Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka, penyusun telah melakukan penelitian terhadap tiga indikator, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu, yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan Waktu

Berdasarkan tanggapan responden pada tabel di atas, maka dapat diketahui tentang prestasi pegawai yaitu sebagai berikut:



1. Kuantitas

Realisasi dalam menyelesaikan pekerjaan belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari tanggapan responden, yaitu sebanyak 9 orang responden (60%) yang menyatakan bahwa selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan, sebanyak 5 orang responden (33%) yang menyatakan kadang-kadang berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan, dan sisanya sebanyak 1 orang responden (7%) yang menyatakan tidak pernah berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa realisasi dalam menyelesaikan pekerjaan masih belum mencapai hasil yang maksimal, hal ini karena keterbatasan sumber daya diantaranya sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil observasi, diperoleh gambaran bahwa masih ada sebagian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya baru mencapai 60 % dari target pekerjaan yang harus diselesaikan tiap bulannya.

2. Kualitas

Hasil pekerjaan dari pegawai belum optimal sehingga hasil yang dicapai belum memuaskan. Hal tersebut dapat dilihat dari tanggapan responden, yaitu sebanyak 10 orang responden (67%) yang menyatakan bahwa selalu melaksanakan pekerjaan dengan maksimal, sebanyak 3 orang responden (20%) yang menyatakan kadang-kadang berusaha untuk melaksanakan pekerjaan dengan maksimal, dan sisanya sebanyak 2 orang responden (13%) yang menyatakan tidak pernah berusaha untuk

melaksanakan pekerjaan dengan maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa pekerjaan dari pegawai belum optimal sehingga hasil yang dicapai belum memuaskan, hal ini bisa dilihat dari pemeliharaan fasilitas kerja terutama pada Unit Pengolahan yang sering mengalami kerusakan.

Berdasarkan hasil observasi, diperoleh keterangan bahwa belum optimalnya pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, sehingga mutu dari hasil pekerjaannya itu cukup memuaskan seperti dalam pemeliharaan terhadap Unit pengolahan belum maksimal.

3. Ketepatan waktu

Pelaksanaan pekerjaan pada kantor PDAM Cabang Majalengka masih terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden yaitu sebanyak 9 orang responden (60%) yang menyatakan bahwa selalu untuk tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 3 orang responden (20%) yang menyatakan kadang-kadang berusaha untuk tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan sisanya sebanyak 3 orang responden (20%) yang menyatakan tidak pernah berusaha untuk tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa adanya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan keterampilan dan kemampuan pegawai yang kurang memadai, serta peralatan kerja yang terbatas.

Berdasarkan hasil observasi, diperoleh gambaran bahwa masih adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaan, yang pada akhirnya pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan tepat pada



waktunya, seperti terlambatnya pembuatan laporan-laporan.

Dari uraian di atas mengenai prestasi kerja pegawai, penyusun dapat menyimpulkan bahwa rata-rata persentase prestasi kerja pegawai mencapai 64 % dan apabila dihubungkan dengan kriteria penilaian data, maka prestasi kerja pegawai mendapatkan predikat "Cukup".

Memperhatikan uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka yang didasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap tingkat prestasi kerja pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka.

Hal ini dapat dilihat dari kepemimpinan Kepala Cabang Majalengka melalui penerapan teknik-teknik kepemimpinan yang mencapai rata-rata 59 % (Tabel 4.7) dengan predikat "cukup" (baru sampai batas terendah), menyebabkan prestasi kerja pegawai PDAM Cabang Majalengka-baru mencapai rata-rata 64 % (Tabel 4.8) dengan predikat "cukup".

Belum meningkatnya prestasi kerja pegawai dikarenakan pelaksanaan teknik-teknik kepemimpinan oleh Kepala Cabang Majalengka belum maksimal, sebaliknya apabila Kepala Cabang Majalengka telah melaksanakan teknik-teknik kepemimpinan secara maksimal, maka prestasi kerja pegawai akan meningkat juga. Oleh karena itu, jelaslah bahwa pengaruh dari pelaksanaan kepemimpinan terhadap prestasi kerja sangat erat kaitarnya. Dengan demikian, maka hipotesis yang penyusun ajukan yaitu : "Jika pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang Majalengka berdasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan, maka prestasi kerja

pegawai pada kantor PDAM Cabang Majalengka meningkat", dapat teruji kebenarannya dan dapat diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada pembahasan masalah yang telah dikemukakan pada BAB IV yaitu mengenai pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang dalam upaya meningkatkan prestasi kerja pegawai pada PDAM Cabang Majalengka, penyusun dapat mengambil beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kepemimpinan Kepala Cabang baru mencapai predikat cukup (59%) , sehingga prestasi kerja pegawai mendapat predikat cukup (64%).
2. Belum meningkatnya prestasi kerja pegawai pada PDAM Cabang Majalengka disebabkan pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala Cabang yang didasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan belum maksimal. Adapun teknik-teknik kepemimpinan yang dilaksanakan dengan predikat cukup adalah sebagai berikut:
 - a. Teknik Pematangan/Penyiapan Pengikut
 - b. Teknik Menjadi Teladan
 - c. Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang Cocok.

Sedangkan teknik-teknik kepemimpinan yang belum dilaksanakan dengan maksimal, dalam arti masih perlu untuk ditingkatkan lagi adalah sebagai berikut:

- a. Teknik *Human Relations*
- b. Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah
- c. Teknik Penyediaan Fasilitas-fasilitas

Pelaksanaan kepemimpinan yang didasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan menghadapi beberapa hambatan, yaitu sebagai berikut:

- a. Keterbatasan dana, sehingga menghambat dalam penerapan :
 - (1) Teknik *human relations*, yaitu dalam pemberian penghargaan yang sifatnya materiil kepada pegawai yang berprestasi dan pemenuhan peralatan kerja dalam rangka menunjang kemananan dan kenyamanan dalam bekerja.
 - (2) Teknik penyediaan fasilitas-fasilitas, yaitu dalam rangka pemenuhan fasilitas kerja dan mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan latihan.
- b. Keterbatasan waktu yang akan menghambat dalam penerapan teknik *human relations*, yaitu dalam mengadakan diskusi/dialog dengan pegawai.
- c. Perbedaan individu, sehingga akan menghambat teknik persuasi dan pemberian perintah yaitu dalam usaha pemberian perintah secara jelas dikarenakan perbedaan pengetahuan diantara pegawai.
- d. Masih rendahnya disiplin kerja pegawai, sehingga akan menghambat teknik penyediaan fasilitas-fasilitas yaitu dalam hal pemeliharaan fasilitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rhineka Cipta.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Handayani, Soewarno. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Nainggolan. 1987. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : PT. Pertja.
- Pamudji, S. 1982. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ranopandoyo dan Husnan. 1984. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Siagian, Sondang P. 1988. *Organisasi, Kepemimpinan, & Perilaku Organisasi*. Jakarta : CV. H. Masagung.
- . 1982. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Sugandha, Dann. 1986. *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung : Sinar Baru.